Die Verlustwirtschaft der Verkehrsbetriebe

von

Reinhold Melchior
und
Staatsminister Oeser

Flugschriften der Frankfurter Zeitung

Die Verlustwirtschaft der Verkehrsbetriebe

von

Reinhold Melchior
und
Staatsminister Oeser

★

Frankfurt am Main
Druck und Verlag der Frankfurter Societäts-Druckerei.

Vorwort.

Die nachfolgenden Erörterungen sind die Wiedergabe einer Reihe von Artikeln, die in der „Frankfurter Zeitung" zu der wichtigen Frage der organisatorischen Umgestaltung der Reichsverkehrsbetriebe erschienen sind (Erstes Morgenblatt vom 3., 4., 25., 27., 28. Juli und Zweites Morgenblatt vom 11. August d. Js.). Als wertvolle Anregungen werden sie auch in der vorliegenden Form die Aufmerksamkeit der Wirtschaftskreise, der Parlamente und Regierungen finden und darüber hinaus anregend auf alle diejenigen wirken, die zu dem weiten Gebiet der hier behandelten und neu auftauchenden Fragen Förderndes zu sagen haben.

Inhalts-Verzeichnis.

Reinhold Melchior:

Zur Kritik. Seite 5—8

Die gegenwärtige Verlustwirtschaft. — Defizitdeckung durch Tariferhöhungen. — Der Mangel kaufmännischer Führung.

Reformvorschläge: Seite 8—14

Die Eisenbahn selbständiges Unternehmen. — Regionale Gliederung. — Reorganisation der Werkstätten. — Kaufmännischer Geist.

Staatsminister Oeser:

Entgegnung. Seite 15—38

Die „Verlustwirtschaft". — Der Uebergang der Bahnen auf das Reich. — Der Kaufpreis. — Die Eisenbahnen bei Kriegsende. — Die Eisenbahner. — Das Programm zur Wiederaufrichtung. — Die Eisenbahnwerkstätten. — Die Frage der Wirtschaftlichkeit. — Eisenbahnen und Reichshaushalt. — Die innere Neuordnung der Verkehrsverwaltung.

Reinhold Melchior:

Schlußbemerkungen. Seite 39—43

Gegen Mißverständnisse. — Teilung der Verantwortung. — Kaufmännische Führung. — Die künftige Reichseisenbahn Akt.-Ges.

Reinhold Melchior:

Zur Kritik.

Die gegenwärtige Verlustwirtschaft.

Die Wirtschaftsgebarung unserer öffentlichen Verkehrsunternehmungen, insonderheit der Eisenbahn- und Postverwaltung, hat sich nachgerade zu einem ungeheuren Skandal ausgewachsen. Nach Mitteilungen, die der Finanzminister Wirth am 23. Juni machte, wird nunmehr das Defizit der Reichsbahnen und der Post für das laufende Geschäftsjahr den zuerst auf etwa 13, dann auf 15 Milliarden Mark geschätzten Betrag wahrscheinlich noch weit überschreiten. Die 15, 18 oder 20 Milliarden Defizit bedeuten, allgemein volkswirtschaftlich betrachtet, eine ungeheure Verstärkung der an sich schon schreckenerregenden Inflation, welche durch die Verlustwirtschaft der Reichs-, Länder- und Gemeindebehörden fortgesetzt erzeugt wird. Sie muß zu einer raschen weiteren Verminderung der Kaufkraft unseres Geldes und auf diesem Wege zum baldigen völligen Zusammenbruch unseres Wirtschaftslebens führen, wenn hier nicht unverzüglich und rücksichtslos eingegriffen wird. Um welche Mißwirtschaft es sich bei den Verkehrsanstalten handelt, möge folgende Ueberlegung zeigen. An den Verlusten ist die Postverwaltung mit vielleicht 2 Milliarden (vorläufig 1 Milliarde. D. Red.) beteiligt. Weitere 2 Milliarden beansprucht der Schuldendienst, der dem Reich bezw. seinen Bahnen durch das famose Verrechnungsgesetz aufgeladen worden ist. Die restlichen 11 oder mehr Milliarden stellen den reinen Betriebsverlust der Eisenbahnen dar. Das heißt, die Eisenbahnen büßen jetzt in einem Jahr mindestens die Hälfte, vielleicht zwei Drittel ihres Friedenswertes (etwa 20 Milliarden) durch Betriebsfehlbeträge ein. Wo findet sich in deutschen Landen ein bedeutendes privatwirtschaftliches Unternehmen, das so zu arbeiten sich erlauben

könnte? Welcher Betriebskoeffizient der Verlustschätzung zu Grunde gelegt ist, lassen die bisher vorliegenden Mitteilungen nur ahnen. Offenbar rechnet man mit einem Steigen auf über 200 Prozent, d. h. man erwartet, daß auf jede Mark Einnahme mindestens zwei Mark Ausgaben entfallen, worin die vorerwähnten Schuldzinsen nicht eingerechnet sind. Demgegenüber ist das größte deutsche Privatbahnunternehmen, die Lübeck-Büchener Eisenbahn, noch in der Lage, eine mäßige Dividende zu verteilen, wie auch eine Anzahl privater Neben- und Kleinbahngesellschaften noch eine bescheidene Rente herauszuwirtschaften vermögen. Mag sein, daß ein gewisser Teil des Defizits der Staatsbahn und Postverwaltung nur scheinbar besteht, insofern er durch Instandsetzungskosten bedingt ist, die eine Substanzverbesserung bewirken. Auf jeden Fall ist die Finanzlage der gedachten Privatunternehmungen eine unvergleichlich bessere.

Defizitdeckung durch Tariferhöhungen

Was ist nun bisher geschehen, um dieser Entwicklung entgegenzuarbeiten? Zwei Möglichkeiten kommen in Betracht: einmal Hebung der Einnahmen durch Tariferhöhungen, sodann Minderung der Ausgaben durch sparsame rationelle Wirtschaft. Bisher hat man nur den ersten Weg beschritten. Er war der einfachere und bot zunächst die größeren Aussichten, weil man trotz allgemeiner Preissteigerung die Tarife bis März 1918 auf Friedensniveau gelassen hatte. Die Verwaltung machte sich nun die Arbeit recht bequem, indem sie sich unter Abschaffung der meisten Vorzugstarife in der Hauptsache auf gleichmäßig hohe prozentuale Zuschläge zu den früheren Sätzen beschränkte, also auf einen organischen Ausbau des Tarifwesens unter Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit der einzelnen Bevölkerungsgruppen und Gewerbskreise verzichtete. Gegenwärtig bieten sich nur noch geringe Möglichkeiten, zu Mehreinnahmen zu gelangen. Der Bogen scheint im allgemeinen bereits überspannt zu sein, so daß zunächst — von einigen bezeichnenden Ausnahmen abgesehen (niedrige Personentarife im Berliner Stadt- und Vorortverkehr, Freikartenmißbräuche) — nur die Beseitigung gewisser Härten und Uebertreibungen in Frage kommen kann. Bleibt also nur sparsameres Wirtschaften! Nach der Richtung ist bisher so gut wie nichts unternommen worden. Die unleugbar großen Verdienste, die sich der preußische Eisen-

bahnminister Oeser in seiner kurzen Amtszeit erworben hat, bestehen zur Hauptsache darin, daß er den Zusammenbruch des ganzen Betriebes als Folge der völlig unzureichenden Instandhaltung der Lokomotiven und Wagen, mangelnder Kohlenversorgung und nicht endenwollender Arbeitsstörungen verhütet hat. Mehr vermochte er nicht zu erreichen; die Unwirtschaftlichkeit des Betriebes ist unter ihm und nach seinem Abgang noch weiter gewachsen.

Der Mangel kaufmännischer Führung.

Worauf beruht diese Unwirtschaftlichkeit und wie kommt es, daß die deutschen Verkehrsverwaltungen, die sich vor dem Krieg so gut bewährt hatten, nach dem Krieg und zum Teil bereits während des Krieges so traurig versagt haben? Diese oft gestellte und im Augenblick entscheidende Frage ist dahin zu beantworten: Unsere staatlichen Verkehrsbetriebe, vor allem der Eisenbahnbetrieb, der naturgemäß im Mittelpunkt dieser Betrachtung steht, war, wie er sich vor Kriegsausbruch darstellte, das Produkt einer in langer Friedenszeit stetig aufwärts gerichteten Entwicklung. Viele tüchtige Kräfte gehörten seiner Verwaltung an, die Beamten- und Arbeiterschaft war billig, willig und zuverlässig. Bildeten sich irgendwo offenbare Mißstände heraus, so konnten die Ursachen in aller Ruhe und Gründlichkeit ermittelt und beseitigt werden. Arbeitete der Gesamtbetrieb weniger ökonomisch, als es ein Privatbetrieb vielleicht vermocht hätte, so brauchte man sich darum nicht weiter zu grämen, so lange der ständig wachsende Verkehr immer noch die Möglichkeit ließ, ansehnliche Ueberschüsse zu erzielen, und es mangels großer Privatbahnbetriebe an zuverlässigen Vergleichsmöglichkeiten ohnehin fehlte. Heute ist die Sachlage eine völlig andere. Das ganze Wirtschaftsleben ist zerwühlt, nichts scheint mehr festzustehen. In Tagen und Wochen gehen größere Veränderungen vor sich, sind weittragendere Entschlüsse zu fassen als früher in Jahren. Die alte Disziplin, der Respekt vor den Vorgesetzten, der Gemeinsinn, der Berufsstolz haben schwersten Schaden erlitten. Wer heute an der Leitung des Riesenunternehmens der Reichsbahnen verantwortlich mitwirken will, muß über andere Qualitäten verfügen als dazu vor dem Krieg ausreichten. Wer wirtschaften will, muß vor allem wissen, was wirtschaften heißt, muß Kaufmann sein. Sollte man es für möglich halten, daß das größte wirtschaftliche Unternehmen der Welt eine Geschäftsleitung hat, der kein Kaufmann angehört, die keine kauf-

männische Buchführung kennt, keine Inventur macht, keine Jahresbilanz zieht, die diesen Namen verdient? Sollte man es für möglich halten, daß es eine Regierung gibt, die, nachdem dieses ihr anvertraute Unternehmen sich bankerott gewirtschaftet hat, offenbar glaubt, es mit der alten Geschäftsleitung wieder auf die Beine bringen zu können? Man muß es heute bedauern, daß infolge der fast restlosen Verstaatlichung aller Eisenbahnen die kaufmännisch geschulten Eisenbahner bei uns kaum noch vertreten sind, daß mit dem Verschwinden der Eisenbahnaktien vom Börsenkurszettel das Interesse und Verständnis breiterer Volkskreise für eisenbahnwirtschaftliche Fragen ziemlich aufgehört hat. Wäre dem nicht so, dann hätte es mit unseren Eisenbahnen nicht so schlimm kommen können; es wäre früher für eine sachgemäßere Geschäftsleitung und Organisation Sorge getragen worden, und die öffentliche Kritik hätte früher und wirksamer eingesetzt. Auf diese Zusammenhänge hinzuweisen verlohnt sich schon, sie allein machen es verständlich, wenn sich die Oeffentlichkeit, an sich schon abgestumpft durch die Kriegsereignisse und Kriegsfolgen, so wenig um die Ursachen der Mißwirtschaft der Eisenbahnen bekümmert und sich so wenig Gedanken über ihre Beseitigung gemacht hat.

Reformvorschläge.

Zur Besserung der Verhältnisse ist, wie gesagt, bisher äußerst wenig geschehen. Es sind Kommissionen berufen worden, deren Aufgabe es ist, Vorschläge zur Hebung der Wirtschaftlichkeit des Betriebes zu machen. Die Berichte und Vorschläge dieser Kommissionen werden sicher höchst beachtenswert sein. Fraglich ist aber doch, ob die Regierung mit Eingriffen in die bestehenden Verhältnisse warten kann, bis die jetzige Verwaltung, die hier Richter in eigener Sache sein soll, zu den Meinungsäußerungen der Kommissionen endgültig Stellung genommen hat. Auf jeden Fall erfordert es die Wichtigkeit des Gegenstandes, daß die breiteste Oeffentlichkeit fortlaufend und gründlich über alles, was sich hier abspielt und vorbereitet, unterrichtet wird. Hier gilt es wahrlich nicht, Staats- und Geschäftsgeheimnisse zu wahren, sondern die Mitwirkung und das Interesse weitester Bevölkerungskreise zu gewinnen! Unbeschadet der Arbeit der vorerwähnten Kommissionen wird sich die Regierung darein finden müssen, daß bei solch verfahrenen Verhältnissen gründliche Remedur nur von außen, nicht von innen einsetzen kann.

Die erste Forderung wird sein, die Reichsbahnen als selbständiges Großunternehmen nach kaufmännischen Grundsätzen zu organisieren, am besten vielleicht als Aktiengesellschaft, deren alleiniger Aktionär das Reich wäre. Dem Aufsichtsrat würden der Reichsverkehrsminister als Vorsitzender und einige andere Regierungsvertreter, weiterhin Parlamentarier und sonstige dazu besonders berufen erscheinende Persönlichkeiten anzugehören haben. Der Zentraldirektion in Berlin wäre eine Reihe mit weitgehender Selbständigkeit ausgestattete regionale Generaldirektionen anzugliedern, die sich nach dem Vorschlag des Regierungs- und Baurats Kloevekorn in einer beachtenswerten Schrift „Tariferhöhung oder Selbstkostenverminderung?“ (verlegt bei Gebrüder Jänecke, Hannover) etwa folgendermaßen in das gesamte Verkehrsgebiet zu teilen hätten:

Die Eisenbahn selbständiges Unternehmen.

Regionale Gliederung.

1. Nordostdeutschland: Bezirk der Direktionen in Königsberg (Bromberg, Danzig), Stettin, Mecklenburg. 2. Südostdeutschland: Kattowitz, Breslau, Bundesstaat Sachsen. 3. Mitteldeutschland: Magdeburg, Halle, Erfurt, Kassel, Frankfurt a. M., Mainz. 4. Nordwestdeutschland: Hannover, Altona, Münster i. W., Oldenburg. 5. Westdeutschland: Saarbrücken, Köln, Elberfeld, Essen. 6. Süddeutschland: Bayern, Württemberg, Baden. 7. Berlin.

Um diesen Generaldirektionen ein ihrer Bedeutung entsprechendes Eigenleben zu sichern, wäre zu erwägen, sie als Spitzen eigener Betriebsgesellschaften ins Leben zu rufen und jede von ihnen mit einem besonderen Aufsichtsrat auszustatten. Entsprechend könnten den ihnen unterstellten Direktionen Ortsausschüsse beigegeben werden. Wie wohl alle, die diesen Dingen etwas näher getreten sind, hält auch Kloevekorn es für angebracht, das Werkstättenwesen vom Eisenbahnbetrieb ganz loszulösen und es einer besonderen Generaldirektion für ganz Deutschland zu unterstellen. Vielleicht wird man es noch zweckmäßiger finden, für die Werkstätten eine dem Eisenbahnbetrieb völlig parallele Organisation, also mit ebenfalls sieben Generaldirektionen zu schaffen, deren jede, nach dem heutigen Stand, eine Belegschaft von 30—50 000 Köpfen in etwa 12—25 Werken beschäftigen würde.

Reorganisation der Werkstätten.

Man wird kaum fehlgehen, wenn man für etliche Milliarden des gegenwärtigen Eisenbahndefizits die Ursache in den

unzureichenden Leistungen und dem teuren Arbeiten der Werkstätten sucht. Um was es sich dabei handelt, ahnt man, wenn man folgende Ausführungen eines hervorragenden Sachkenners, des Regierungs- und Baurats Dr. H. A. Martens liest, die einer Artikelfolge über: „Organisation und Leistung der Eisenbahn-, Lokomotiv- und Wagenwerke" (Zeitung des Vereins Deutscher Eisenbahnverwaltungen, 1919, Nr. 72, 73, 74) entnommen sind:

. . . Viele Hauptwerkstätten sind große Industriewerke geworden, von denen schon im Jahre 1914 eine große Anzahl Belegschaften von weit über 1000 Köpfen hatte, die mit Einführung doppelter Arbeitsschicht auf 2½ bis 3 Tausend und darüber angewachsen sind. Das sind Zahlen, die der Betriebsverwaltung der Werke ganz andere Aufgaben stellen als die Werke mit einer Belegschaft von 400 bis 500 Mann, für welche die in den Verwaltungsvorschriften für das Werkstättenwesen (1895! d. Verf.) niedergelegten Bestimmungen geschaffen sind. . .

. . . . Die Eisenbahnwerke kennen keinen Wettbewerb und keinen Verkauf, und deswegen fragen sie kaum nach dem Preis ihrer Leistungen, zum mindesten nicht im täglichen Schaffen. Das ist ein großer Fehler. Es fehlt jedes Urteil über Teuer- oder Billigarbeiten, jedes zielbewußte Streben nach sparsamer Erzeugung auf Grund der Kalkulation, wenn auch nicht verkannt werden soll, daß Ansätze allerorten vorhanden sind, um ein Bild wenigstens von einigen Unkosten zu gewinnen. Aber es sind doch nur Ansätze. . . Die Werkleitung liegt noch immer lediglich in der Hand eines Mannes, der technischer Direktor, Vorstand des technischen Büros, Oberingenieur für den Werkbetrieb, Chef für das gesamte Beamten- und Arbeiterpersonalienwesen, Vorstand des Lohnbüros und der Einkaufsabteilung in einer Person sein muß, denn alle Geschäftsstücke gehen bei Vorlage der neuen Post und beim Ausgang der Unterschriftssachen durch seine Hand. Daß hierdurch seit Jahren namentlich bei den dienstältesten Vorständen größerer Werkstätten eine ungeheure Ueberlastung eingetreten ist, ist genügend bekannt. Es ist nicht nur die Uebersicht über den ganzen Werkbetrieb verloren gegangen, es entgleiten auch wichtige Dienstgeschäfte der Werkleitung sehr zum Schaden des Betriebs; aber es ist eben zur physischen Unmöglichkeit geworden, die Dienstgeschäfte zu bewältigen . . . Der Werkdirektor muß mehr als bisher Herr im eigenen Hause sein. Jede Schaffensfreude wird gelähmt, wenn immer wieder die Anträge auf sofortige Neu- oder Erweiterungsbauten und auf größere Beschaffungen, deren Notwendigkeit der Werk-

leitung so klar vor Augen liegt, von der vorgesetzten Stelle abgelehnt werden. . . . Die größeren Befugnisse werden in zweiter Linie in der Verfügung über das Personal zu suchen sein. Soweit es nicht selbst im Werk herangebildet wird, werden bisher die Beamten „überwiesen" oder „versetzt", zumeist ohne Mitwirkung der Werkleitung. Es muß beachtet werden, daß in diesem System die Ursachen zu schweren inneren Reibungen liegen, wenn ungeeignete Kräfte überwiesen und nicht wieder abgestoßen werden können. . . .

. . . Die Maschineningenieure der höheren und mittleren Laufbahn müssen für ihre Stellungen viel mehr Können und Wissen mitbringen aus den Gebieten, die man unter „Werkstatt-Technik" zusammenfaßt. Die Beurlaubung der höheren technischen Beamten zu Industriewerken, die allerdings meist mit dem Ausscheiden des Beurlaubten aus der Staatsbahnverwaltung endete und die bisher ein besonderes Entgegenkommen der Verwaltung für Einzelne darstellte, muß sich verwandeln in einen Zwang für alle, vor Eintritt in die Eisenbahnwerke den Nachweis einer Tätigkeit in einem Industriebetriebe zu führen . . . Es erschwert die ganze Arbeit ungemein, wenn dem Werkbüro Betriebs- und Verkehrsbeamte aller Gattungen überwiesen werden, die weiter nichts bringen als den Nachweis von Prüfungen, die den Werkbürodienst kaum in einer einzigen Sonderheit berücksichtigen: Bahnhofsvorsteher, Gütervorsteher, Fahrdienstleiter, Weichensteller bringen rein garnichts für das Werk mit, so tüchtig sie sonst in ihrem Sonderfach sein mögen. Die „Ueberallverwendbarkeit" der Beamten muß mittelmäßige Kräfte schaffen und läßt ein Sonderfachmannstum, das allein die Erleichterung der Arbeit und ihren Erfolg verbürgt, nicht aufkommen . . .

. . . Hemmend auf die Bildung eines Stammes guter Dauerbelegschaft wirkt die Vorschrift, daß die Anwärter für den Lokomotivfahrdienst mindestens ein Jahr in einer Hauptwerkstätte als Schlosser oder Schmied gearbeitet haben müssen. Dadurch werden die von dieser Bestimmung betroffenen Werkabteilungen, zum wesentlichen die wichtigen Lokomotiv-Zusammenbauhallen und die Schmieden, zu einer Durchgangsstelle für die Anwärter zum Fahrdienst, während im Werk nur die Untauglichen (Farbenblinde, Schwerhörige, Herz- und Bruchleidende usw.) zurückbleiben.

Kaufmännischer Geist.

Die Vorschläge, die Martens zur Besserung der Verhältnisse in dieser Artikelfolge gemacht hat, werden, wie verlautet, derzeit in drei „Musterwerkstätten" (Berlin-Grunewald, Hannover, Darmstadt) auf ihre Wirksamkeit geprüft. Es fehlt also nicht an einem gewissen guten Willen und an Ansätzen zur Besserung.

Aber es sind doch nur Ansätze. Die Gesundung kann erst kommen, wenn klarer, zielbewußter Geschäftsgeist die Verwaltung von der Spitze bis in ihre letzten Verästelungen durchdringt. Dahin aber gelangt man erst, wenn der Kaufmann Hand in Hand mit dem kaufmännisch erzogenen Techniker dem Verwaltungsjuristen das Szepter entwunden hat. Dann wird die Eisenbahnverwaltung wissen, was sie der Privatindustrie für die ihr übertragenen Arbeiten — es handelt sich hier z. Zt. um Riesenbeträge — zahlen kann, und wieviel sie für Werkstatt- und andere Materialien aufwenden darf. Sie wird die Zahl der ihr zur Verfügung stehenden Lokomotiven und Wagen kennen, wissen, welcher Bauart sie sind und in welchem Zustand sie sich befinden, in welcher Gegend des Eisenbahnnetzes sie zu suchen sind; Dinge, über die die Verwaltung zur Zeit nur mangelhaft unterrichtet ist. Sie kann daher ganz anders als unter den jetzigen Verhältnissen disponieren und den verfügbaren Lokomotiv- und Wagenpark besser ausnutzen. Sie wird Hand in Hand damit das Fahrplanwesen dem Einfluß subalterner Geister entziehen, um im Güterverkehr rascheren Wagenumlauf, im Personenverkehr günstigere Anschlüsse, bessere Zeitlage der Züge und damit Erhöhung des Wertes der gebotenen Leistungen herbeizuführen, Maßnahmen, die teils Ersparnisse bewirken, teils den Verkehr beleben (und damit die Einnahmen steigern), teils die notwendig hohen Tarife erträglicher erscheinen lassen. Dem Tariswesen selbst wird die kaufmännische Verwaltung ihre besondere Aufmerksamkeit widmen und sie in ein organisches System bringen, das unter Berücksichtigung der Selbstkosten vermeidbare Härten ausschaltet und Erleichterungen schafft, wo sie zweckmäßig und tunlich erscheinen. Besonderen Wert wird die Geschäftsleitung darauf legen, die Bedürfnisse des Wirtschaftslebens rechtzeitig und zuverlässig zu erkennen, um ihnen tunlichst rasch und ausreichend nachzukommen. Sie wird zu diesem Zweck wie auch um den lebendigen Kontakt mit der Oeffentlichkeit zu wahren, engste Fühlung mit allen in Frage kommenden Interessenvertretungen und mit der Presse halten, wird Anregungen von außen wie auch aus den Kreisen der eigenen Beamten und Arbeiter ein williges Ohr leihen und vor allem das ganze Personal mit Vertrauen in ihre Tüchtigkeit und ihren Gerechtigkeitssinn zu erfüllen bemüht sein. So wird sie wieder Arbeits- und Berufs-

freude wachrufen und Hetzern und Saboteuren das Wasser abgraben. Sie wird den Mut besitzen, Untüchtige und Müßiggänger auszumerzen, wird, ohne Lohndrückerei zu treiben, Mittel und Wege finden, angemessenen Gegenwert für die aufgewandten Personalkosten zu erhalten, und dabei auch nicht umhin können, in eine Prüfung der Frage einzutreten, ob die Beibehaltung des Achtstundentages, zum mindesten seine enge Auslegung, den Zeiterfordernissen entspricht. Sie wird von dem Lokomotivführer, von dem Stellwerksbeamten einer großen Station nicht ohne Not erwarten, daß er mehr als volle acht Stunden seinen schweren, verantwortungsvollen Dienst verrichtet, aber versuchen, bei Posten, wo die Arbeitszeit zum guten Teil in Arbeitsbereitschaft besteht, höhere Leistungen zu erzielen. Als Ansporn wird sie in geeigneten Fällen Prämien und Tantièmen (eventl. vom Minderverlust!) zahlen, besonders an die in leitender Stellung Stehenden, welche möglichst auf Privatdienstvertrag zu den gleichen Bedingungen, wie sie Privatunternehmungen gewähren würden, angestellt werden. Erst wenn der Uebertritt tüchtiger Kräfte aus der Privatindustrie in den Staatsbetrieb keine oder doch nur geringe pekuniäre Opfer für die Betreffenden mit sich bringt, werden sie dem Staat unter einem verbesserten Verwaltungsregime zur Verfügung stehen.

Diese Andeutungen, wo und wie ein Weg aus der Wirtschaftsnot unserer Eisenbahnen zu suchen ist, mögen genügen. Es kann nicht Aufgabe eines einzelnen sein, ein ausgearbeitetes Programm für die Sanierung vorzulegen. Hier soll nur in zwölfter Stunde auf den Ernst der Lage hingewiesen und einer breiten Oeffentlichkeit die Notwendigkeit raschen und kräftigen Eingreifens vor Augen geführt werden. Der Gegenstand dieser Betrachtung berührt nicht den Streit der Parteien; Parteizugehörigkeit sollte daher auch keine Rolle spielen bei der Auswahl der Männer, denen man die ersten Stellen in einer kaufmännisch organisierten Eisenbahnverwaltung anvertraut. Soeben haben Persönlichkeiten von anerkannter Tüchtigkeit es abgelehnt, als Fachminister in eine Regierung einzutreten, von der sie nicht wissen, wie lange sie bestehen wird, und die sie nicht binnen kurzem, mit dem Stigma des Kompromittiertseins belastet, verlassen möchten. Vielleicht aber wären solche Männer bereit, als

Generaldirektoren der Reichsbahnen, als Fachleute, unabhängig vom Kommen und Gehen der Minister, sich einer großen Aufgabe zu widmen.

Was hier von den Zuständen bei der Eisenbahnverwaltung gesagt wurde, gilt, mutatis mutandis, im wesentlichen auch von der Post- und Telegraphenverwaltung. Auch hier kann nur Umstellung auf einen nach kaufmännischen Gesichtspunkten geleiteten Großbetrieb zu befriedigenden Ergebnissen führen. Und in ähnlicher Weise wie bei den Eisenbahnen die Loslösung der Werkstätten vom übrigen Betrieb großen Nutzen verspricht, wird sich die Loslösung der Unterhaltung des technischen Apparats von dem Telegraphen- und Telephonbetrieb als zweckmäßig erweisen.

Wer möchte sich unterfangen, unter den heutigen Verhältnissen vorauszusagen, was bei guter kaufmännischer Leitung aus unseren großen Verkehrsanstalten gemacht werden könnte? Gelingt es auch unseren besten Köpfen nicht, das Gleichgewicht der Finanzlage wiederherzustellen, so werden wir uns mit den Folgen, so gut oder schlecht es geht, abzufinden haben. Brechen wir aber zusammen als Opfer von Unfähigkeit und mangelnder Entschlußkraft, so tritt zu dem Unglück noch die Schande.

Staatsminister Oeser:

Entgegnung.

Die Aufsätze des Herrn Reinhold Melchior in dieser Zeitung über die „Verlustwirtschaft der Verkehrsbetriebe“ gipfeln in dem unmutigen Satze: „Die Regierung werde sich dareinfinden müssen, daß bei solch verfahrenen Verhältnissen die Remedur nur von außen, nicht von innen einsetzen kann.“ Bei dem sachlichen Ansehen des Herrn Verfassers auf anderen Gebieten erscheint mir dieser Satz zwar an sich nicht unverständlich, aber bedenklich — verständlich in Anbetracht des wachsenden Finanzelends, aber bedenklich, insofern er nach unfreundlichen Mustern den Verkehrsbetrieben mit einem Diktat unter Ausschaltung ihres eigenen Willens droht! Wäre die Gesundung der Verkehrsfinanzen so einfach und so leicht, daß es lediglich einer „kaufmännischen“ Ein- und Umstellung zu ihrer Herbeiführung bedürfte und stünde ihr andererseits übler Wille oder hartnäckige Verständnislosigkeit der Verwaltung entgegen, dann könnte Herr Melchior im Rechte mit seiner Drohung sein. Aber die Dinge liegen hier ähnlich wie bei anderen Schwerkranken. Dem Arzte ist nicht gestattet, seine Behandlungsweise lediglich nach äußeren Symptomen auf Grund eines Analogieschlusses aufzubauen, er muß vielmehr den Fall als einen besonderen auffassen; er muß den Kranken völlig unvoreingenommen und objektiv zunächst gründlich untersuchen, um danach seine Diagnose dem Befunde gemäß zu stellen und sein Vorgehen einzurichten. Ich bin durchaus der Meinung von der Erwünschtheit eines Konsiliums der Sachverständigen, aber für gefährlich und durchaus abwegig müßte ich es halten, sollten dabei die sachverständigen Spezialisten ausgeschaltet werden, deren Urteil sich auf ihre besondere Kenntnis des zu behandelnden Verkehrswesens gründet.

Die „Verlustwirtschaft“.

Ich bitte deshalb um die Erlaubnis, aus meinen Eindrücken und Erfahrungen einiges zu den Ausführungen des Herrn Melchior sagen zu dürfen. Ich stand mehr als ein Jahr an der Spitze der preußischen Eisenbahnen und zwar in deren allerschwerster Zeit, die in ihren Anforderungen an die Verwaltung in deren Geschichte ohne Beispiel ist. Eine solche, in jeder Hinsicht anormale Periode ist vielleicht am besten geeignet, Vorzüge und Mängel einer Organisation erkennen zu lassen. Dabei möchte ich, meinem Grundsatze folgend, die Dinge in aller Offenheit besprechen.

Der Uebergang der Bahnen auf das Reich.

Die Uebergabe der einzelstaatlichen Eisenbahnen an das Reich macht Herr Melchior für die wachsenden Fehlbeträge mitverantwortlich, indem er die Zinsenlast des Reiches aus dem Kauf — etwas zu hoch — auf zwei Milliarden berechnet. Von diesen Zinsen wäre zunächst in Abzug zu bringen, was bisher die Länder für ihre Eisenbahn-Anleihen aufzubringen hatten, was also schon vor dem Kauf die Eisenbahn-Haushalte belastete. Es bleibt dann nur ein Betrag übrig, der prozentual im Verhältnis zu den gestiegenen Gesamtausgaben erheblich weniger ausmacht, als im Verhältnis zu den früheren Gesamtausgaben die Zinsenlast der Einzelstaaten. Hier ist also eine stark mitwirkende Ursache für die Fehlbeträge nicht zu suchen. Natürlich könnte das Reich die Eisenbahnen trotzdem überzahlt haben. Dabei wäre zunächst jedoch abzuziehen, was dem Reiche ohnedies als Kriegsausgabe in Rechnung gestellt worden wäre — Leistungen, außergewöhnliche Abnützungen, Ueberpreis für das von der Entente durch den Friedensvertrag geforderte Material, der Wert des Eisenbahnbesitzes in den abgetretenen oder etwa noch abzutretenden Gebieten: Beträge mit denen der Eisenbahn-Haushalt zu Unrecht belastet wird. Auch die einzelstaatlichen Fehlbeträge sind als Kriegsfolgen anzusprechen und zu behandeln. Hiernach muß zunächst die Kaufsumme berichtigt werden. Freilich könnte sie auch dann noch zu hoch sein. In den von mir abgehaltenen Besprechungen der Eisenbahnländer herrschte völlige Uebereinstimmung in dem Grundsatze, daß auch nach der Verreichung die Länder ein vitales Interesse an der künftigen Tarifgestaltung wie an der Ausbildung des Netzes besäßen und sie aus diesem Grunde keine eigensüchtige Finanzpolitik treiben dürfen. Ich darf daran erinnern, daß in Weimar

Sämtliche Eisenbahnländer die Führung hierbei unter der Bekundung ihres Vertrauens meiner Verwaltung übertrugen. Demgemäß hatte ich die Vorbereitung in die Hand genommen, und sie wäre nach den altpreußischen Grundsätzen einer sparsamen Verwaltung durch meine Sachverständigen in vollem Einvernehmen mit mir betrieben worden, wobei dem Reiche jeder gewünschte Einfluß gewahrt blieb Das Reich empfand indessen das an sich durchaus erklärliche Bedürfnis nach einem besonderen Verkehrsminister, dem es die Aufgabe stellte, nun seinerseits den Uebergang an das Reich zu betreiben; anstatt von innen heraus wurde nun der Uebergang *von außen* geleitet; die Erfahrungen dabei sprechen durchaus *gegen* die Wiederholung eines so gewagten Experimentes bei dem Versuch einer finanziellen Gesundung. Der zweifellos vorhandene beste Wille reicht dazu nicht aus! Die Ausschaltung der besonderen Sachkunde der Verkehrsverwaltungen hat sich finanziell auch vom Standpunkte des Reiches aus schwerlich bewährt. In Preußen ist man dabei das ätzende Gefühl eines überragenden Mißtrauens oder einer starken Eifersucht gegen die preußische Verwaltung nicht losgeworden, obgleich keine Verwaltung sich so rücksichtslos auf den Boden des Einheitsstaates stellte wie die preußische, und obgleich keine Verwaltung so bemüht war — nachdem der entscheidende Beschluß im Staatsministerium gefaßt war — die vorhandenen enormen Schwierigkeiten zu beseitigen, wie die meinige. Die Verhandlungen des Weimarer Verfassungsausschusses geben davon einen lebhaften Eindruck! Das erwähnte Mißtrauen und das Empfinden einer unverdienten Zurücksetzung wirken in der preußischen Beamtenschaft heute noch nach.

Der Kaufpreis.

Zu der *Festsetzung des Kaufpreises* hatten die Verkehrsverwaltungen lediglich die Grundlagen zu liefern — die Verhandlungen selbst führten die Finanzminister. Von entscheidender Bedeutung für die *Höhe* des Kaufpreises war das frühzeitig vom Reichsfinanzminister den Württembergern gemachte Versprechen, ihre Bahnen zum Anlagepreise zu übernehmen. Dies war die Marke, nach deren Höhe sich die übrigen Preise regulieren mußten. Württemberg hat nach der Gestalt und der gebirgigen Beschaffenheit seines Gebietes verhältnismäßig hohe Anlage- und Betriebskosten, d. h. eine nied-

rige Eisenbahnrente. Was war natürlicher, als daß Länder mit guter Eisenbahnrente für ihren Besitz, mit dem sie einen so großen wirtschaftlichen Einfluß dahingaben, nun mehr verlangten und zugestanden erhielten?! Ein gewisser Ausgleich wurde in einem niedrigen Zinssatz erzielt. Auch hier also ergibt sich die Festsetzung des Kaufpreises nicht aus der meistbeteiligten Verwaltung heraus, das Uebergewicht lag vielmehr bei anderen Ressorts.

Wird einmal der volle Einheitsstaat geschaffen, dann bleiben dem Reiche allerdings die Länder-Schulden, aber was darüber hinausgeht, gilt alsdann als abgeschrieben. Daß der Kaufpreis in Anbetracht des gesunkenen Geldwertes an sich unangemessen sei, wird nicht bewiesen werden können. Mehr Einwirkung auf die Eisenbahnfinanzen hat, wie von mir immer wieder betont wurde, die Uebernahme der Riesen-Personale ausgeübt, die sich in ihren Ansprüchen naturgemäß überall nach dem ihnen günstigsten, irgendwo vorhandenen Zustand orientierten. Und mehr Sorge als der Kaufpreis an sich verursachen die noch in großem Umfang erforderlichen Aufwendungen für die durch den Krieg maßlos abgenützten Anlagen und für das rollende Material.

*

Die Eisenbahnen bei Kriegsende.

Herr Melchior vermißt in der Eisenbahnverwaltung das sparsame Wirtschaften. „Nach der Richtung ist bisher so gut wie nichts unternommen worden.“ Oeser habe den Zusammenbruch des ganzen Betriebes verhütet. „Mehr vermochte er nicht zu erreichen; die Unwirtschaftlichkeit des Betriebes ist unter ihm und nach seinem Abgang noch weiter gewachsen“

Sollte in diesen Aeußerungen etwa der Vorwurf einer mangelhaften Berücksichtigung wirtschaftlicher Momente während meiner Amtsführung liegen, so müßte ich mich dagegen mit aller Entschiedenheit verwahren. Ich brauche mich gegen den Vorwurf mangelnden wirtschaftlichen Denkens in diesem Blatte wohl kaum zu verteidigen. Ich bin von Haus aus Volkswirtschaftler, habe über ein Menschenalter wirtschaftliche

Fragen der mannigfachsten Art an hervorragender Stelle behandelt und dabei die Zustimmung ernsthafter Fachkreise im weitesten Umfange für mich gehabt; ebenso wenig fehlte es mir an der Aneignung praktischer Erfahrungen in der Leitung fremder und eigener Betriebe. Auch nach meinen Eindrücken ist praktisches, aus reicher persönlicher und sachlicher Erfahrung quellendes wirtschaftliches Denken neben der Gabe der Menschenbehandlung und neben verständigem sozialem Empfinden das erste Erfordernis für den Leiter eines so großen Betriebes. In die technischen Dinge wird er sich, wenn er dafür einige Eignung besitzt, hineinfinden, er kann sich in ihnen auch durch Fachmänner beraten lassen. Aber Zielsetzung und geistige Führung sind ohne die Beherrschung der wirtschaftlichen Zusammenhänge undenkbar. Auf die Zusammenhänge kommt alles an. Wer ihre Kenntnis nicht besitzt, wird über kurz oder lang versagen, da mit bloßem geschickten Kommandieren Dauererfolge ausgeschlossen sind. Jene Kenntnis der großen Zusammenhänge aber kann sich der Minister nicht vortragen lassen, die muß in seinem eigenen Kopfe vorhanden und dort wirksam sein.

Ich habe im März 1919 einen todkranken Betrieb übernehmen müssen. Ich hatte Monate hindurch unter dem harten Druck von Maschinengewehren zu arbeiten, die sich aber leider nicht in den Händen der Volksregierung befanden, sondern in denen rücksichtsloser Feinde der jungen Demokratie. Ich habe nie gewußt, ob ich für vierzehn Stunden oder für vierzehn Tage zu disponieren habe. Ich hatte zuerst die jagende Demobilmachung und den verlorenen Krieg zu liquidieren, eine Aufgabe, die jeden Tag neues Zähneknirschen auslöste. Die Abgabe des rollenden Materials und die Ansprüche der Feinde an dieses verursachten die kostspieligste Leerlauf-Arbeit, die aber willenlos, erzwungen, geleistet werden mußte. Es waren vier Eisenbahn-Direktionen vom Körper der preußischen Staatsbahnen weg zu amputieren. Beamte und Arbeiter mußten in den verkleinerten Betrieb zurückgenommen werden — was bedeutete das schon an reinen Umzugskosten! Die besetzten Gebiete und die zu umfahrenden Brückenköpfe, die Umwege nach Oberschlesien, der fehlende Seeverkehr, die sich immer erneuernden Ansprüche der Entente, die dadurch bedingte regellose und stoßweise Abwicklung des Verkehrs, das schlechte eigene Material, der jammervolle Zustand der Kohlenlieferun-

gen, die für eine Verkehrs-Unternehmung mit außerordentlichen Schwierigkeiten verbundene Durchführung des unterschiedslosen Achtstundentages — all das hätte bereits eine wirtschaftliche Durcharbeitung der Verwaltung unmöglich gemacht. Man stelle sich nur einmal vor, was es wirtschaftlich bedeutet, wenn an einem einzigen Tage in einem einzigen Direktionsbezirk 154 Züge unter Dampf auf der Strecke liegen bleiben, weil die schlechte Kohle nicht genügend Kraft zum Weiterfahren gibt! Solche Stockungen verursachen nutzlose Kosten, auch in Rücksicht auf den Achtstundentag, da durch sie jeder Dienstplan einfach umgeschmissen wird. Wirrwarr auf der ganzen Strecke und ihren Zugängen! Unter normalen Verhältnissen hätte man so schlechte Kohle einfach zurückgewiesen. Das war unmöglich. Wie vieler Anstrengungen und welch langer Zeit aber bedurfte es 1919, um hierin endlich eine Besserung durchzusetzen! Schließlich gelang auch dies! Zu den tausenderlei Schwierigkeiten, die bei dem Riesenbetrieb natürlich alle stark zu Buch schlagen, kamen die endlosen Streiks, die mit starken Nerven zunächst einmal standhaft durchgehalten werden mußten, sollte die absolut notwendige Beruhigung im Personal eintreten. Denn es handelte sich durchweg um wilde Streiks, die bald da, bald dort aufflammten, ohne Billigung der Organisationen. Zum Teil lagen ihnen greifbare Forderungen überhaupt nicht zu Grunde, sie waren eine Folge der Kriegs-Nervosität.

Die Eisenbahner.

Denn der verlorene Krieg und die daraus folgende Revolution hatten den Geist der Eisenbahnerschaft völlig verändert. Sie hatten ein Uebermaß von Leistungen auf sich zu nehmen und taten das bereitwillig. Herr v. Breitenbuch rühmte im Landtag, sie könnten sich „nicht genug tun", um dem Vaterland zu helfen. Der Fehler der alten Verwaltung lag darin, diese Anerkennung nur in freundlichen Worten zu bekunden, ohne entsprechende Umstellung in ihrem ganzen Verhalten zum Personal. Gewiß, es wurde väterlich gesorgt in gar manchen Dingen, aber erst nach langen Kämpfen wurde der Eisenbahner als Schwerarbeiter anerkannt. Er blickte mit Neid auf die hohen Löhne in der Kriegsindustrie, während seine Bezüge in immer schrofferem Gegensatz zu den steigenden Lebenskosten standen. Und der Geist der Bevormundung drückte ihn nieder. Was sich da, äußerlich lange zurückgehalten, an

innerem Groll, an Haß und Abneigung angesammelt hatte, das flammte plötzlich wild empor und ich mußte es auskosten. Die Umwälzung empfanden sie nicht als großes politisches und nationales Erlebnis, sondern sozusagen als ein dienstliches Ereignis, das ihr Verhältnis zur eigenen Verwaltung nunmehr gründlich umgestaltete. Es war das Nächstliegende, von der neuen Freiheit im Betriebe Gebrauch zu machen. Daß daraus Störungen entstehen mußten, bis der brausende Strom ein neues, seinem Wesen entsprechendes Bett gefunden hatte, war ganz selbstverständlich. Der neuen Regierung standen sie mit dem alten, tief eingewurzelten Mißtrauen gegenüber. Ich habe mit diesem Mißtrauen lange gerungen und mich bemüht, immer tiefer in die Psyche des mir anvertraut gewesenen großen Körpers einzudringen. Die spontanen Vertrauenskundgebungen, die mir aus Arbeiter- wie Beamtenkreisen bei der Abgabe der Eisenbahnen an das Reich zu teil wurden, haben mich für meine stillen und offenen Sorgen entschädigt, wenn auch gewisse extreme Kreise mir die Schließung der Werkstätten, auf die ich noch zu sprechen komme, dauernd verübeln möchten.

Im ganzen ist die Eisenbahnerschaft verständig und ihrer besonderen dienstlichen Verantwortung durchaus bewußt. Die eingeleiteten und durchgeführten Reformen werden demgemäß jene Uebergangserscheinungen um so mehr zurückdrängen, je mehr sich bei dem Personal die Erfahrung durchsetzt, ein mitberechtigter Faktor des Betriebes geworden zu sein. Ein großer Fortschritt war der unter meiner Leitung zustande gekommene erste Tarifvertrag zwischen dem Ministerium und der Arbeiterschaft; ich legte Wert darauf, ihn noch im Namen Preußens fertig zu stellen. Aus gleichen Erwägungen bin ich für die Betriebsräte eingetreten, die ich für die Eisenbahn gern früher gehabt hätte, und die bei sachgemäßer Behandlung in dem großen und vielverzweigten Betriebe von Nutzen sein können.

Wie einsichtig die Eisenbahner sind, ergab sich bei dem Berliner Sommerstreik, der eine eminente Gefahr für mein mühsames Wiederaufrichtungswerk zu werden drohte. Sie fühlten selbst den imaginären Wert der unausgesetzten Lohnsteigerungen für die eigene Kaufkraft infolge der mit ihnen verfilzten Entwertung der Mark. Ich einigte mich mit ihnen auf den bekannten Versuch, eine Senkung der Preise mit Hilfe des

Reiches und der Länder herbeizuführen. Erzberger fühlte auch hier mit Hilfe seiner genialen Intuition die Größe des Gedankens sofort heraus und trat entscheidend für seine Verwirklichung ein. So konnten die aufzuwendenden Gelder nicht einem beschränkten Kreis, sondern der Volksgesamtheit zugewendet werden, um damit zugleich die deutsche Güter-Erzeugung zu kräftigen, anstatt sie erneut zu erschüttern. Es schien ein schicksalsvoller Wendepunkt der staatlichen Lohn- und Wirtschaftspolitik zu sein, eine furchtbringende Verwendung sonst unvermeidlicher Ausgaben, die nebenbei das angebahnte Vertrauensverhältnis mit den Eisenbahn-Arbeitern stärkten und diesen die Genugtuung verschafften, mittelst ihrer eigenen Schmerzen der Gesamtheit gedient zu haben. Leider litt das Vorgehen unter mangelhafter technischer Ausführung, die von mir nicht kontrolliert werden konnte, sowie unter der unglücklichen Entwicklung der Valuta. Und noch während die Senkung im Laufe war, schritt das Reich leider zu erneuten Preiserhöhungen, die dieser Politik direkt widersprachen, ihre günstigen Wirkungen also ausschalteten und in ihrem Verlaufe neue Lohnkämpfe und neue Lohnsteigerungen auslösen mußten, gegen die ich mich, da ihre sachliche Berechtigung jetzt auf der Hand lag, unmöglich zu sträuben vermochte. Ob dieses, in sich scharf gegensätzliche Vorgehen des Reiches unvermeidlich war, darüber will ich mangels vollen Einblicks in die Einzelheiten nicht urteilen. Glücklich war es nicht. War diese Entwicklung als solche vorauszusehen, dann wäre der Versuch der Preissenkung besser überhaupt nicht unternommen worden, da so die aufgewendeten Gelder ohne dauernden Vorteil dahingegeben wurden. Persönlich bedauere ich auch heute noch das so herbeigeführte Scheitern der großen inneren Entlastungsaktion, bei deren Beurteilung in Anschlag zu bringen ist, wie sehr das Reich dauernd durch die enorme Erhöhung seiner Personalkosten belastet bleibt. Die Ausgaben müssen also doch gemacht werden, sie werden nur anders verrechnet und heben sich jetzt in den wachsenden Fehlbeträgen scharf ab. Aber die Entlastung bleibt aus und mit ihr die angestrebten günstigen volkswirtschaftlichen und sozialpolitischen Wirkungen.

In der Frage der Personen- und Güter-Tarife teile ich die Meinung des Herrn Melchior: Weitere allgemeine Erhöhungen gehen bei dem heutigen Stande des Geldwertes

auf Kosten des Wirtschaftslebens und auf Kosten unserer durch die Valutaschwankungen ohnedies erschwerten internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Eine Nachprüfung, inwieweit eine Verschiebung in der Belastung der einzelnen Güter angebracht und möglich ist, habe ich frühzeitig angeordnet, ihre Fertigung ist durch nachfolgende Tariferhöhungen allgemeiner Art erschwert; sie muß selbstverständlich vorsichtig, unter Würdigung aller wirtschaftlichen Momente vorgenommen werden. Die Beseitigung aller Vorzugstarife, auch der Seehäfen-Ausnahmetarife, entsprang nicht meinem Willen, sie wurde mir durch Bestimmungen des Friedensvertrages leider aufgenötigt. In welcher Weise etwa eine tarifarische Förderung der einheimischen Gütererzeugung noch möglich sein wird, ist Gegenstand der erwähnten Untersuchung, wobei aber zu beachten bleibt, daß der Spielraum hierfür nur ein sehr geringer sein wird.

Das Programm zur Wiederaufrichtung des Verkehrs.

Das Programm, das ich mir innerlich gestellt hatte, lautete für 1919 Neuordnung der Personalverhältnisse, für 1920 der Wiederaufbau und die Festigung des Betriebes, für 1921 die Zurückgewinnung der finanziellen Ordnung. Wieweit ich in Ausführung dieses Programms gekommen war, ergeben die Betriebs- und Fahrplan-Verhältnisse, die der deutlichste Ausdruck des inneren Zustandes sind. Die Schnellzüge waren zeitweise bis auf 4 Prozent, die Personenzüge bis auf 19 Prozent des Friedenszustandes zurückgegangen. Im November 1919 mußte der Personenverkehr auf dringendes Verlangen des Reiches vorübergehend gänzlich eingestellt werden, um im vermehrten Umfange Kohle und Kartoffeln fahren zu können. Schon vorher war der Schnellzugsverkehr im Osten wegen Abfuhr der oberschlesischen Kohle eingestellt. Der Zusammenbruch schien, wie auch Herr Melchior anerkennt, zeitweise unvermeidlich. Und dennoch gelang es, all dieser und vieler anderer Schwierigkeiten Herr zu werden und den Betrieb noch vor der Zeit, die ich mir dafür gesetzt hatte, befriedigend wieder aufzubauen. Güter- wie Personenverkehr konnten im wachsenden Umfange bewältigt werden, Kohle, Kali, Kartoffeln usw. wurden glatt abgefahren, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit kehrten allmählich zurück. Ich habe den Betrieb in einem ganz anderen Zustande an das Reich übergeben können, als ich ihn selbst übernahm. Dazu war

natürlich eine Fülle innerer Maßregeln notwendig, zu denen auch die Einführung gewisser Prämien gehörte, die Herr Melchior jetzt empfiehlt. Ich führte sie als eine Art Gewinnbeteiligung ein, gerade weil ich mir wirtschaftliche Ziele setzte und mir immer berechnete, ob einer zu bewilligenden Ausgabe eine entsprechende Mehreinnahme gegenüberstand. Ich setzte z. B. erhebliche Prämien zur Bekämpfung von Diebereien und Schiebungen aus und schuf dazu eine völlige Organisation, nicht nur aus Gründen der Moral, sondern auch der Wirtschaftlichkeit. Denn gelang es, mit dem Aufwand von 20 bis 40 Millionen die Entschädigungssumme, die die Eisenbahn für entwendetes Gut zu zahlen hatte, auch nur um 40 bis 50 Prozent herabzudrücken, so hatte die Verwaltung noch ein glänzendes Geschäft gemacht. Ihr Vorgehen war also ethisch und wirtschaftlich gerechtfertigt. Eines allerdings konnte und wollte ich nicht, und deshalb mag man mich nach Belieben angreifen: ich konnte in der wildesten Zeit von 1919 die Wirtschaftlichkeit unmöglich als alleinige Richtschnur anerkennen. Wäre ich so verfahren, dann hätte ich nach meiner Auffassung mit den mir anvertrauten höheren Interessen ein frivoles Spiel getrieben. Damals kam es in vorderster Linie darauf an, die Eisenbahnen überhaupt noch im Betrieb zu erhalten, da ihr Versagen ein unsagbares Elend über die Bevölkerung und über die Gütererzeugung heraufbeschworen hätte; dann wäre eine noch viel schlimmere Hungerperiode in den Städten und ein allgemeiner Produktions-Niederbruch gänzlich unvermeidbar geworden. Was ich an Tatkraft und Einsicht besaß, setzte ich zähe und unermüdlich daran, dieses Entsetzliche von meinem Lande abzuwenden; daß es gelang, danke ich nicht zum wenigsten meinen hingebungsvollen Mitarbeitern. Wir haben dem Lande manche Milliarde erhalten, deren Ausgabe oder Verlust bei minder vorbedachtem Verhalten ein Kinderspiel gewesen wäre. Ebenso hat mir die preußische Landesversammlung in einer besonders kritischen Periode ihre wertvolle Unterstützung geliehen, wobei das einsichtsvolle Verhalten der Sozialdemokratie in den komplizierten Lohnfragen besondere Hervorhebung verdient.

*

Von allen Einzelfragen der Eisenbahn hat keine so viel Erörterung gezeitigt wie die Werkstätten-Angelegenheit; in ihr trat das Betriebselend greifbar vor die Oeffentlichkeit, da der lange anhaltende Mangel an betriebsfähigen Lokomotiven bei dem tatsächlich vorhandenen großen Bestand an Maschinen und den hinausgegebenen riesigen Neubestellungen augenfällig genug war. Daß es neben den Werkstätten anderwärts nicht minder haperte, trat demgegenüber nach außen weniger in Erscheinung, obgleich es uns nach innen schwer genug zu schaffen machte. Ueber die Werkstätten ließen sich Bücher schreiben, ich will mich indessen auf einige Bemerkungen beschränken. Was Herr Melchior darüber zitiert, ist im wesentlichen überholt, wovon er sich unschwer hätte überzeugen können, da die Werkstätten-Reform von mir in möglichster Oeffentlichkeit und unter Hinzuziehung der weitesten Fachkreise behandelt worden ist. Es ist mir fraglich, ob diese Angelegenheit überhaupt so brennend hätte werden können, wenn die Eisenbahn-Werkstätten ihrer Natur und ihrer Wichtigkeit gemäß rechtzeitig als kriegsnotwendige Betriebe behandelt worden wären. Die Eisenbahn ist ein Kriegsinstrument allerersten Ranges. Demgemäß war die ganze Ersatzmetall-Wirtschaft für sie verfehlt und hat außerordentlich geschadet. Ich habe mich alsbald bemüht, ohne Rücksicht auf vermehrte Kosten, sie gründlich abzustellen und wieder Sparmetalle und brauchbare Oele zu beschaffen. Auch das war durchaus wirtschaftlich gedacht, da die Störungen im Betriebe durch die unzulänglichen Materialien außerordentliche Kosten verursachten. Ich berechnete mir, daß wir allein für Heißläufer bei den Lokomotiven in einem Jahre 30 Millionen ausgaben! In der Bekämpfung dieser Betriebsschädigungen ergaben sich technische Fortschritte, die erhebliche Ersparungen ermöglichten. Und zwar für die Dauer! Die Eisenbahnwerkstätten.

Schon vor dem Kriege war die Organisation der Werkstätten unzulänglich. Aus handwerksmäßigen Reparaturanstalten erwuchsen sie zu Groß-Betrieben, deren Besonderheit aber nicht die Neuherstellung im großen, sondern die Einzel-Flickarbeit blieb. Diese war erschwert durch die außerordentliche Vielgestaltigkeit des rollenden Materials. Die in Angriff genommene Normalisierung und Typisierung kann diesen Mangel leider nicht mit einem Schlage, sondern nur all-

möglich und im Laufe der weiteren Entwicklung beseitigen, er muß zunächst noch als gegeben hingenommen werden. Die fabrikatorische Herstellung der dazu geeigneten Ersatzteile kann den Mangel zwar nicht beseitigen, ihn aber abmildern, nur war diese Herstellung 1919 durch das Fehlen dazu benötigter Materialien und durch die vielen Arbeitsstörungen auf das äußerste erschwert. Die Werkstätten selbst waren Kinder ihrer Zeit: einzelne veraltet, eng und leistungsschwach, andere durchaus modern und technisch voll auf der Höhe. Die veralteten müssen allmählich beseitigt werden, bei dem hohen Reparaturstand war aber jede Ausbesserungsmöglichkeit einstweilen noch auszunützen. Die veraltete Organisation ergab sich schon aus ihrer unzulänglichen Elastizität: wuchs eine Werkstatt, so führte das zu einer Zweiteilung und es wurden rein mechanisch zwei Amtsvorstände nebeneinander gesetzt. Was Herr Melchior zu rügen scheint, daß nämlich ein dazu geeigneter Mann an die Spitze jedes Werkes mit voller und alleiniger Verantwortung gestellt wird, war gerade das Ziel meines Strebens. Ich faßte die Werkstätten als technische Betriebe auf, in deren Mittelpunkt der verantwortliche Techniker steht. Ich trennte die Schreibarbeit möglichst von den technischen Aufgaben und die Neuorganisation hat die Aufgabe, auch nach unten die Verantwortung zu teilen, damit Freude und Befriedigung an seinem Schaffen für jeden Mittätigen ermöglicht wird. Für die Durchführung dieser Gedanken, die in einer eingehenden Denkschrift niedergelegt und begründet sind, fand ich ebenso in wirtschaftlichen wie technischen Kreisen, aber auch bei den Werkstättenpersonalen, lebhafte Zustimmung. Daß die neue Organisation, nachdem sie beschlossen war, zunächst in einigen ausgewählten Versuchswerkstätten gewissenhaft erprobt werden muß, damit sie auch die Kinderkrankheiten übersteht, ist nicht etwa — wie Herr Melchior zu meinen scheint — ein Ausdruck der Unentschlossenheit oder Zaghaftigkeit oder der Experimentiersucht, es entspricht der Sorglichkeit und Wirtschaftlichkeit, die bei der Größe dieses Unternehmens sich von selbst verstehen. Nach meinen Plänen würde sich dann in der folgenden Entwicklung eine weitgehende Selbständigkeit des Werkstättenwesens auch innerhalb des Gesamtunternehmens ergeben müssen. Den Zusammenhang mit verwandten Privatunternehmen zum Austausch der beiderseitigen Erfahrungen habe ich mit Absicht und

mit Nutzen gesucht. Daneben sind Reparaturen in großem Umfange an die Privatindustrie abgegeben worden mit langsam wachsendem Erfolge. Sie fanden schließlich Interesse an dieser ihnen anfangs fremden Tätigkeit und es bereitete mir Freude, als die Ingenieure einer großen Lokomotivfabrik mir darlegten, welchen Nutzen sie für ihre konstruktive Tätigkeit aus der Kenntnis der zusammengefahrenen Lokomotiven zögen. Sie kannten die eigenen Lokomotiven bis dahin nur im neuen Zustand — aus den sich wiederholenden Schäden ersahen sie nun, wo konstruktive Verbesserungen angebracht und notwendig sind. Dieser angebahnte Austausch muß unter allen Umständen beibehalten werden.

Eine wesentliche Stütze bei der Umformung der Werkstätten gewann ich durch die Verjüngung der Verwaltung

*

Die Arbeiter-Zustände der Werkstätten hatten allgemeine und besondere Ursachen. Die allgemeinen bestanden in dem Niedergang der Leistungsfähigkeit nach den Entbehrungen des Krieges und der allgemeinen Reizbarkeit, die besonderen in den Nachwirkungen der Demobilmachungs-Vorschriften. Zu vielen Tausenden mußten fremde Arbeiter aus dem Felde und aus den Kriegsindustrien aufgenommen werden, die der eigenartigen Arbeitsweise der Werkstätten fernstanden, auch zunächst wenig Drang zeigten, sich ihr anzupassen und die einander schon wegen ihrer Ueberzahl im Wege waren. Die notwendigen Werkzeuge ließen sich nicht im Handumdrehen beschaffen, so viel auch danach gestrebt wurde. Eine Entlassung der überzähligen Kräfte war nach den Demobilmachungsvorschriften unstatthaft und da die Arbeiter dies wußten, stärkte die Unentlaßbarkeit ihre Arbeitslust nicht. Der Zustand konnte zu einem erträglichen nur dann gestaltet werden, wenn es gelang, Lohn und Leistung in Beziehung zu setzen; nicht die Höhe des Lohnes war bei dem großen Reparaturbestand an sich unwirtschaftlich, sondern die erschreckend geringe Leistung. Aber auch hier hatte ich unter der Last alter Verfehlungen zu leiden. Die früheren Akkordsysteme der Werkstätten waren Schein-

Akkorde, sie ermöglichten den Vorgesetzten, nach Gunst oder Ungunst zu verfahren und waren demgemäß der Arbeiterschaft in der tiefsten Seele verhaßt. Alle Bemühungen, sie umzustimmen, ihnen die veränderte Auffassung von oben zugänglich zu machen, erwiesen sich als ergebnislos. Als die Leistungen weiter zurückgingen, einzelne Werkstätten mit passiver Resistenz begannen, der Betrieb nach gebrauchsfähigen Lokomotiven geradezu schrie, mußte im Interesse des Landes eine Aenderung erzwungen werden. Beide Kabinette stimmten zu in der Ueberzeugung der unbedingten Notwendigkeit. So wurden einzelne Werkstätten für einige Tage geschlossen, die überzähligen Kräfte entlassen und dann mit normaler Belegschaft neu auf der Grundlage eines zeitgemäßen Akkordverfahrens angefangen. Die Maßnahme war sorgfältig vorbereitet, alle Vorgesetzten ermahnt, bei der Durchführung keinerlei politische Nebenabsichten zu verfolgen, sich vielmehr von den durch mich nachdrücklich betonten sozialpolitischen Gesichtspunkten leiten zu lassen. Mit Ausnahme der äußersten Linken stimmten auch im Parlament alle Parteien dem Vorgehen als unvermeidlich zu, die alte Arbeiterschaft fühlte sich erleichtert und der Erfolg entsprach in den zu Tage tretenden Mehrleistungen den Erwartungen.

Wenn die Ausführung der Entlassungen nicht überall den ergangenen Anweisungen entsprach, wenn also da und dort nicht ganz korrekt verfahren war, so sollte das durch von mir eingesetzte unparteiische Kommissionen ausgeglichen werden. So weit ging alles gut, bis der unglückselige Kapp-Putsch auch hier plump-störend eingriff und alles mühsam Errungene wieder in Frage stellte. — Obgleich die Kabinette des Reiches und Preußens meinem Vorgehen zugestimmt hatten, trage ich natürlich die Verantwortung dafür. Allein ich beabsichtige nicht, mich dieser zu entziehen oder sie auf andere abzuwälzen. Die Schließung der Werkstätten war das letzte Mittel in einer langen Reihe von Versuchen zur Verständigung. Mehr wie je bin ich davon durchdrungen, daß zur Rettung unseres Volkes vor viel Schlimmerem die zur Leitung berufenen Persönlichkeiten zwar eine ruhige, aber erforderlichen Falles auch eine feste Hand nötig haben. Denn ihre Aufgabe ist es, Ziel und Mittel richtig abzustecken.

*

Die Frage der Wirtschaftlichkeit

Wenn das Verlangen gestellt wird, die großen Betriebsverwaltungen müßten „kaufmännisch“ oder wie ein Privat-Unternehmen geleitet werden, so ist dagegen nichts zu sagen, sobald man sich klar darüber ist, was das besagen soll. Denn im Grunde soll die Eisenbahn zwar streng wirtschaftlich, aber sie kann und darf eben nicht wie ein Privat-Unternehmen oder rein nach kaufmännischen Gesichtspunkten, d. h. nach Gewinn oder in Ausnützung der Konjunkturen geleitet werden. Die Verkehrsanstalten sind ja gerade zu dem Zwecke in die allgemeine Hand genommen worden, um ihre privatwirtschaftliche Ausnützung zu verhindern. Sie sind gemein-wirtschaftliche, „sozialisierte“ Unternehmungen und ihre strenge Aufgabe ist es, im Interesse der Gesamtheit dem Verkehr und damit dem Erwerbsleben zu dienen. Diese ihre Aufgabe steht voran und sie ist von ihnen zu erfüllen auch dann und auch da, wenn und wo damit Opfer verbunden sind. Deshalb sind Aufschluß- und Anschluß-Bahnen zu erbauen, auch wenn von vornhereiu feststeht, daß sie niemals eine Rente abwerfen. Deshalb muß der Personen- wie Güterverkehr in gleicher Weise bedient werden dort, wo ein Ertrag zu erwarten ist wie dort, wo er Zuschüsse erfordert. Und die Gesamt-Einrichtung mit Einschluß von rollendem Material und Personal ist auf den Spitzen-Verkehr einzustellen, so schwer dadurch auch das Budget belastet werden mag, weil das für die sichere Funktionierung des Erwerbslebens notwendig ist. Die Eisenbahnen sind eben nicht Selbstzweck, ihre Rolle ist eine dienende — sie sind lediglich im Nutzen der Gesamtheit zu betreiben.

Ohne die Festhaltung dieser Eigentümlichkeit, dieses Grundwesens der Verkehrsanstalten, gelangt man allzuleicht zu schiefen oder ungerechten Schlüssen. Aber selbstredend sollen sie innerhalb dieses gegebenen und nach meiner Auffassung unverrückbaren Rahmens bemüht sein, das ihnen mögliche Höchstmaß an Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Wenn Herr Melchior meint, hierzu sei bisher wenig geschehen, und mit einem gewissen Lächeln von den durch mich einberufenen Wirtschafts-Ausschüssen spricht, so gebe ich ihm zu, daß eine gründliche Umstellung in dem Jahre, in dem ich an der Spitze der preußischen Eisenbahnen stand, allerdings nicht erreicht werden konnte. Das wird jeder verstehen, der den Charakter dieses Uebergangsjahres einigermaßen in Erinnerung

hat. Gerade aber diese Ausschüsse sollten ein zunächst vorbereitender Schritt für die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit werden. Ihre Aufgabe bestand in einer genauen Erforschung der Verhältnisse in den verschiedenen Direktionen an Hand bestimmter Richtlinien. Dadurch sollten sich wertvolle Vergleichsmomente ergeben, auf denen weitergebaut werden konnte. Außerdem versprach ich mir von ihrer Wirksamkeit die alsbaldige Mitwirkung der Direktionen und Aemter in meinem Streben nach verständiger Sparsamkeit, nachdem der lange Krieg alle wirtschaftlichen Rücksichten in einem in der Tat erschreckenden Umfange beseitigt hatte. Sie stellten also eine Art von Signal dar, daß die ganze Kriegswirtschaft endgültig beseitigt sein und nun wieder aufgepaßt werden müsse, damit alle unproduktiven Ausgaben aufhörten. Wer das Signal nicht beachtete, hätte die Folgen daraus zu tragen. Daß diese Ausschüsse an sich Wunder wirken könnten, habe ich nie gedacht, aber in dem hier dargelegten Sinne sollten sie die finanzielle Gesundung anbahnen. Ein System weiterer Maßnahmen sollte folgen.

Ich habe wiederholt zum Ausdruck gebracht, daß ich auch die finanzielle Seite der Eisenbahnen nicht als verzweifelt ansähe, vielmehr einen Ausgleich im Haushalt in absehbarer Zeit für wahrscheinlich hielte. Ich war zu dieser Auffassung damals berechtigt, der Fehlbetrag war noch nicht erschreckend, und die letzte Tariferhöhung hatte im März trotz Generalstreik und Aufruhr im Ruhrrevier über 700 Millionen mehr ergeben. Seitdem hat sich allerdings die finanzielle Gesamtsituation außerordentlich bedrohlicher gestaltet.

*

Eisenbahnen und Reichshaushalt.

Das führt zu der Frage, ob die Stellung der Verkehrsanstalten innerhalb des Gesamthaushaltes des Reiches eine sachgemäße und dauernd durchhaltbare ist. Die durch die Tarife gebotene Einnahme ist eine gegebene und begrenzte. Jedes privatwirtschaftliche Unternehmen würde genötigt sein, auch seine Ausgaben innerhalb des so gegebenen Rahmens zu halten. Bei den Verkehrsanstalten des Reiches regeln sich die Ausgaben dagegen nicht nach der natürlichen Begrenzung der Einnahmen, sie sind heute im verstärkten Maße abhängig von den sozialpolitischen Absichten des Reiches. Was

hat die Eisenbahnfinanzen in die gegenwärtige Unordnung gebracht? Zum Teil die Steigerung der Materialienpreise — Kohlen, Eisen, Oel, Holz — bei der das Reich aktiv (Kohle!) mitwirkt, ohne den Haushalt der Eisenbahn zu berücksichtigen. Die Verwaltung befindet sich dieser Entwicklung gegenüber im Zustand völliger Ohnmacht, sie muß die dadurch hervorgerufene Zerschlagung ihres Etats geschehen lassen. Allerdings erginge das einer Privatverwaltung nicht anders. Der zweite Quell der finanziellen Unordnung entspringt den Personalverhältnissen. Die vom Reich dringend verlangte frühzeitige Uebergabe der Bahnen hat eine allmähliche Angleichung verhindert und die Führung durch das Reich war nicht kraftvoll genug, um die Herbeiführung neuer Unstimmigkeiten von vornherein (Bayern) zu unterdrücken. Das große Heer der Eisenbahnbeamten rangiert mit den übrigen Reichsbeamten gleich; es ist nur selbstverständlich, daß sie derselben Besoldungsaufbesserung teilhaftig werden wie diese. Dabei spielt die finanzielle Lage der Eisenbahn wiederum keine Rolle, die Verwaltung muß auch hier die neue Milliardenbelastung hinnehmen und es sich gefallen lassen, wenn hinterher sie der Mißwirtschaft beschuldigt wird. Weitere Lasten erfolgen durch die Angleichung der Arbeiterverhältnisse. Diese geschieht nach einheitlichen Grundsätzen in einem Reichstarif, der von Tilsit bis Lindau gleiche Sätze bringt. Es ist ganz selbstverständlich, daß ein Reichsunternehmen für jede Erhöhung der Lebensmittelpreise, die das Reich beschließt, seinen Arbeitern und Beamten ein Aequivalent bieten muß, wenn sich auch gegen eine schematische Einzwängung der Bezüge für das ganze Reichsgebiet vom Standpunkt der Arbeiterschaft selbst schwerwiegende Einwendungen erheben ließen. Aber eben hierin liegen die Hauptursachen der enormen Fehlbeträge, zu einem Teil den unglücklichen Zeitumständen entspringend, d. h. der Teuerung, zum anderen Teil eine Folge der allgemeinen Wirtschafts- und Sozialpolitik.

Gegen die Besoldungsordnung an sich wäre, da die Beamtenschaft nachgewiesenermaßen am längsten und schwersten unter der Teuerung gelitten hat, ein Widerstand verfehlt gewesen. Auch die Arbeiterbezüge erfordern eine feste und gerechte Ordnung. Gegen die Nachspiele, die sich jetzt ergeben, hätte die Reichsverwaltung sich allerdings rechtzeitig wenden sollen, da erfahrungsgemäß jede Ungleichheit, sei es im Reich selbst, sei

es zwischen Reich und Land, schwer abzuweisende Berufungen veranlaßt. Das Reich wird es lernen, diese Dinge mit dem Nachdruck zu behandeln, der ihnen in Rücksicht auf das nun ungeheuer vergrößerte Heer seiner Personale zukommt. Eine feste Führung darin ist um so dringender, als die Parlamente unter dem Druck so großer Wählermassen unmöglich von sich aus Minderleistungen beschließen werden. Die einzige Erleichterungsmöglichkeit, die der Verwaltung noch bliebe, nämlich die Entlassung jeder irgendwie entbehrlichen Kraft, wird ihr aus naheliegenden sozialpolitischen Rücksichten gerade in einer Periode wachsender Arbeitslosigkeit verwehrt sein, sie kann auch hier nicht wie ein Privatunternehmen verfahren. Im Gegenteil mußte sie aus allgemeinen vaterländischen Motiven noch aus den abgetretenen Gebieten Beamte und Arbeiter zurücknehmen, so schwer es ihr wurde, diese auch nur einigermaßen zweckentsprechend unterzubringen.

Die Eisenbahnen nun wieder an die private Hand zurückzugeben, ist undiskutabel und ausgeschlossen, dagegen bietet die Weimarer Verfassung die Möglichkeit einer grundsätzlichen Aenderung, da sie vorschreibt, daß die Eisenbahn als selbständiges wirtschaftliches Unternehmen geführt werden soll. Wie das geschehen solle, darüber war man sich in Weimar noch nicht einig; besonders betonte der damalige Reichsfinanzminister Dr. Dernburg die Notwendigkeit der Beeinflussung durch die Finanzverwaltung. Auch in mir waren noch Bedenken vorhanden, bei der Unsicherheit ihrer Finanzverhältnisse den Eisenbahnen den Zustrom von Zuschüssen aus der Reichskasse völlig abzuschneiden. Heute bin ich durchaus für ein radikales Vorgehen, wofür sich gewisse Beispiele in den vom Reiche übernommenen und gleichfalls selbständig gemachten ehemaligen Kriegsbetrieben ergeben. Eine möglichst weitgehende wirtschaftliche Selbständigkeit der Eisenbahnen innerhalb des Reiches mit der Möglichkeit eigener Anleihepolitik ist unbedingt erforderlich, soll ihre Finanzwirtschaft nicht dauernd für sie schädlichen Einflüssen ausgesetzt sein. Es ist nicht erforderlich, daß die Beamtenschaft eines Betriebsunternehmens genau nach der Beamten-Hierarchie der reinen Verwaltung eingeteilt ist. Dem auf Erwerb gerichteten Unternehmen ist eine freiere Ausgestaltung, seinem Rahmen und seinen Interessen gemäß, angebrachter und

nützlicher. Es soll die besten Kräfte nehmen, wo es sie findet, sie nach ihren Fähigkeiten verwenden und nach ihren Leistungen bezahlen. Gewiß geht es dabei nicht ohne feste Normen, die sogar immer die Regel bilden werden, aber gerade die Ausnahmefälle können sich als vorteilhaft erweisen. Das wesentliche ist, fremde Einflüsse von dem Geschäftsgebrauch fernzuhalten, den leitenden Personen also die volle Verantwortung (auch für den Haushalt!) zu ermöglichen, sie ihnen dann aber auch aufzubürden. Voraussetzung dafür wäre eine vorherige finanzielle Bereinigung der Eisenbahn, wenigstens eine Abschreibung der eingangs erwähnten, ihr nicht zukommenden besonderen Kriegskosten. Schwierig wäre freilich die Abgrenzung der Einwirkung des Parlamentes, aber keineswegs unlöslich, zumal auch dafür anderwärts (Italien, Schweiz) Beispiele gegeben sind. Beläßt man es bei der gegenwärtigen Ordnung, dann sehe ich in absehbarer Zeit die Möglichkeit einer befriedigenden Finanzgebarung nicht. Diese kann nur hergestellt werden, sobald die Verwaltung als selbstständiges Wirtschaftsunternehmen sowohl die Einnahmen wie die Ausgaben von sich aus feststellen kann. Die Organisation an sich und der natürlich nicht völlig zu beseitigende Zusammenhang mit dem Parlamente ließe sich verschieden ausgestalten.

*

Die innere Neuordnung der Verkehrsverwaltung.

Ueber die künftige innere Organisation der Reichseisenbahnen ist schon viel geschrieben worden; der Fachmann wird aber in seinem Urteil hierüber zurückhalten. Organisatorische Fehler, die sich leicht einschleichen, werden in der Regel spät erkannt, wenn nur der Apparat an sich läuft; sie können bis dahin ungeheuren Schaden anrichten. Ich habe es deshalb abgelehnt, zu den vielen Aufgaben, die das Jahr 1919 brachte — die Wiederaufrichtung des Betriebes, die Ordnung der Personalverhältnisse, die Ausführung des Friedensvertrages, die Verreichung — auch noch die einer völligen Neuorganisation zu übernehmen. Dafür sind so unruhige Zeiten schlecht geeignet, außerdem schien es mir wünschenswert, eine gewisse Zeit das Nebeneinanderlaufen der einzelstaatlichen Systeme zu beobachten, um daraus vielleicht wertvolle Schlüsse zu gewinnen. Auf jeden Fall muß eine neue Durchorganisierung der Reichseisenbahnen, die ich an sich für ganz unvermeidbar halte, gründlich überdacht und exakt vorbereitet werden.

Ich bin anfangs wegen meiner Ablehnung einer überhasteten Neuorganisation angegriffen worden; man glaubte damals noch, es bedürfe dazu nur des guten Willens und unbekümmerter Initiative. Heute dürfte das Schwergewicht solcher Unternehmungen ernster gewertet werden, nachdem in der Reichsfinanzverwaltung ein Beispiel dafür vorliegt, wie störend eine übereilte Umstellung des ganzen Verwaltungs-Organismus wirken kann. Es war ein an sich verständlicher Gedanke, mit dem Uebergang der Steuerverwaltung von den Ländern auf das Reich nun auch von Reichswegen für den vorbestimmten Tag die neue Organisation ins Leben zu rufen, anstatt sich der eingespielten Organe der Länder noch für eine gewisse Uebergangszeit zu bedienen. Dieser Versuch ist schlecht geglückt, wie sich täglich stärker abhebt; es war zu viel, neue Steuern und zugleich auch noch eine ganz neue Verwaltung ins Leben treten zu lassen. Wäre ich ebenso verfahren, wäre aller Voraussicht nach eine Desorganisation, wenn nicht ein Zusammenbruch der Eisenbahnen die Folge gewesen, es wäre also gerade das eingetreten, auf dessen Verhinderung alle meine Anstrengungen gerichtet waren. Demgegenüber schadet es gar nichts, wenn das Uebergangsstadium sich etwas länger ausdehnt, da inzwischen ja der Betrieb einheitlich geleitet werden kann.

*

Die gegenwärtige Verwaltungs-Organisation der preußischen Staatsbahnen stammt aus dem Jahre 1895, sie ist also ein Vierteljahrhundert in Kraft. Das spricht für und gegen sie — für sie, weil nur eine an sich vorzügliche Ausgestaltung sich so lange unverändert erhalten konnte; gegen sie, weil die letzten 25 Jahre doch technische und wirtschaftliche Umwälzungen ganz erstaunlicher Art gebracht haben, die 1895 noch nicht berücksichtigt werden konnten. In Wahrheit gereicht die bestehende Organisation ihren Vätern auch heute noch zur Ehre. Sie ist verwaltungstechnisch ein bewundernswertes Werk, in allen Einzelheiten vorbedacht und fein abgeschliffen. Während des Krieges zeigte sie eine gewisse Sprödigkeit, weil Verhältnisse eintraten, auf die vorher nicht gerechnet werden konnte. So rollte der Eisenbahnverkehr im Frieden streng fahrplanmäßig ab, etwaige Bedarfs-

züge ließen sich verhältnismäßig leicht einschieben. Jetzt war die streng geregelte Herrschaft des Fahrplanes gestürzt, der Zugverkehr mußte sich einem ungeregelten und stoßweisen, von den Heeresinteressen diktierten Bedarf anpassen, sodaß in den General-Betriebsleitungen der alten Kette neue, wichtige Glieder eingefügt werden mußten. Schon diese Erfahrungen sind bei einem Neuaufbau der inneren Verwaltung zu werten.

Die Vorzüge der gegenwärtigen Organisation sind freilich auch ihre Nachteile. Sie ist rein verwaltungs-technisch, betrachtet die Eisenbahn im Grunde ausschließlich als Verwaltung, die schön sauber in Ordnung zu halten ist, aber nicht als eine wirtschaftliche, auf Erwerb gerichtete Unternehmung allergrößten Stils. Eine gute Ordnung ist ja an sich wirtschaftlich. Die Finanzen der preußischen Staatseisenbahn waren kerngesund, die altpreußische Sparsamkeit stützte sie; wenn sie auch mit den Konjunkturen auf- und niedergingen — schlaflose Nächte verursachten sie dem Minister damals noch nicht! Vor dem Parlament erschien er im Glanze der Ueberschüsse. Es war also nicht erforderlich, scharf im Einzelnen zu berechnen, woher die Ueberschüsse kamen; es genügte, daß sie da waren. Diese Periode ist mit dem Frieden in der Versenkung verschwunden und schon deshalb muß die neue Organisation auf einer veränderten Grundlage aufgebaut werden und sich andere, als bloß verwaltungstechnische Zielpunkte wählen.

Es hat mich als wirtschaftlich orientierten Mann geradezu zur Verzweiflung gebracht, daß die einfachsten rechnerischen Dinge, ohne deren Kenntnis ein kaufmännisches Vorgehen allerdings schwer ist, hinter einem dichten Schleier zu liegen schienen. Ich stieß zuerst bei den Werkstätten hierauf. Die genaue Berechnung der Selbstkosten einer Reparatur ließ sich natürlich nicht erzielen, aber es erwies sich überhaupt als unmöglich, die eine Werkstatt wirtschaftlich mit einer anderen in Vergleich zu setzen. Gewiß, es war verzeichnet, welche Werkstoffe sie erhalten hat, wie groß die Belegschaft und wie hoch deren Lohn, wie viel Wagen oder Lokomotiven sie ausgebessert hat und welcher Art die Ausbesserung gewesen. Aber ob sich die Arbeit in dieser Werkstatt vorteilhafter stellte als in jener — das konnte man vielleicht intuitiv fühlen, schwer aber nachweisen. Davon hing es aber doch ab, ob nicht diese oder

jene Werkstatt wegen ihrer veralteten Einrichtung besser zu schließen und durch neue zu ersetzen sei. Dieselbe Frage taucht bei den Lokomotiven auf, ob nicht veraltete Typen angesichts der hohen Kohlen-, Oel- und Personalkosten mit größerer Wirtschaftlichkeit durch neue zu ersetzen sind. Wie viel kostet der Lokomotiv-Kilometer vor dem Personen- und vor dem Güterzug, mit dieser und mit jener Lokomotive? Welches Rangiersystem stellt sich am billigsten? Ist es möglich, einen Direktionsbezirk in wirtschaftlicher Hinsicht mit einem anderen zu vergleichen und festzustellen, warum hier relativ billig und dort relativ teuer gearbeitet wird? Wenn ich feststelle, daß auf diese und viele ähnliche Fragen eine exakte Antwort nicht zu erhalten ist, so werden Geschäftsleute darob vielleicht die Hände über dem Kopf zusammenschlagen, aber es ist notwendig, diese klaffenden Lücken aufzudecken, um zu zeigen, in welcher Richtung sich die Neuorganisation zu bewegen hat.

Sie muß wirtschaftlich-technisch anstatt einseitig verwaltungstechnisch sein. Von diesem Standpunkt aus ist bereits die Neuorganisation der Werkstätten vorbereitet. Es muß möglich sein, überall da, wo es am Platze ist, die Selbstkosten festzustellen und Vergleichsmöglichkeiten zu schaffen, die einen kolossalen Zug zur Wirtschaftlichkeit verheißen und damit auch einen neuen Geist in dem an sich so tüchtigen und leistungsfähigen menschlichen Apparat hervorbringen werden. Es ist aber von der allergrößten finanziellen Bedeutung, jene dichten Schleier zu heben und volles Licht über die Einzelheiten auszugießen. Denn die finanzielle Besserung, die allerdings bitter nottut, schafft man nicht durch Schlagworte und ebenso nicht durch lediglich große leitende Gesichtspunkte, sie setzt daneben eine subtile, fleißige und gewissenhafte Kleinarbeit voraus. Die Technik muß dabei in vorderer Linie mithelfen, das war für mich nie eine Frage. Ein hervorragender Techniker äußerte sich dahin: vom ersten Tage des Amtsantritts des Ministers Oeser an war die Stellung der Technik in der Eisenbahnverwaltung eine gesicherte. Aber auch sie muß unter der Oberhoheit des Wirtschaftsgedankens stehen. Den Juristen will ich dabei nicht entbehren, er besitzt infolge seiner logischen Schulung spezifische Vorzüge, die ihm seine Stellung immer sichern werden, doch würde ich ihn enger mit der Eigenart des-

Eisenbahnwesens verknüpfen, wie das jetzt geschieht. Juristen, Techniker und Wirtschafter, sie gehören alle drei zur Einheit der Verwaltung!

Der Gedanke der „territorialen Generaldirektionen", den auch Erzberger aufgriff, ohne freilich in den Zusammenhang eingeweiht zu sein, besagt an sich noch nichts, vor allem nichts für die bessere Finanzgebarung. Ob zu einer solchen Zwischeninstanz gegriffen werden muß, das hängt natürlich davon ab, wie die künftige Organisation überhaupt gegliedert wird. Manche Erwägungen sprechen gegen sie. Die Dreigliederung hat jedenfalls ihre Vorzüge. Die Einschiebung eines vierten Gliedes zwischen Direktionen und Zentralstelle vereinfacht die Verwaltung gewiß nicht, und die Befürchtung läßt sich nicht abweisen, daß dadurch die Direktionen in ihrer Bedeutung und in ihrem Eigenleben stark herabgedrückt werden, ähnlich wie sich Oberpräsident und Regierungspräsident in den preußischen Provinzen gegenseitig beeinträchtigen. Ein fester Tragpfeiler muß aber das Verwaltungsgebäude stützen. Und dazu scheint bisher immer noch die Direktion am geeignetsten, nur muß ihre Selbstbetätigung, die durch den Krieg zurückgedrängt wurde, wieder aufgefrischt werden. Das preußische System, einzelnen Direktionen die Geschäftsführung in bestimmten wichtigen Angelegenheiten zu übertragen, besitzt demgegenüber unleugbare Vorzüge und ließe sich weiter ausdehnen. Es verknüpft die Direktion mehr mit den großen allgemeinen Aufgaben, erweitert ihren Gesichtskreis und ist eine vorzügliche Schulung für befähigte Beamte, es hat mir oft stille Freude bereitet, wie glänzend, wie gewissenhaft und wie kenntnisreich solche Aufgaben in einzelnen Direktionen gelöst wurden; wie viel da drinsteckt, auch für die Zukunft der Beamtenschaft, läßt sich von außen schwer beurteilen.

*

Die meisten Beurteiler legen das Hauptgewicht darauf, ob an der Spitze der Verwaltung ein Minister, ein Direktorium, eine Art Aufsichtsrat oder sonst etwas stehen soll. Viele denken an einen wirtschaftlich-technischen General-Direktor neben dem parlamentarischen Minister. Ich kann dieser Frage nicht die alles überragende Bedeutung beimessen. Für mich handelt es sich um den sachgemäßen Aufbau von unten nach oben;

der zweckmäßig gestaltete Unterbau muß die Spitze tragen. Für ganz abwegig jedoch halte ich den Gedanken einer Zweiteilung der obersten Gewalt, nach der Parlaments- und nach der Verwaltungsseite. Führen und verantworten kann immer nur einer! Soll der Parlaments-Minister vor dem Parlament die Anordnungen des Verwaltungs-Direktors vertreten, mit denen er vielleicht nicht einverstanden ist? Oder soll der Verwaltungs-Direktor sich den Anordnungen des Ministers fügen, auch wenn er sie persönlich mißbilligt? Das hieße lediglich die Gelegenheit zu endlosen Friktionen künstlich präparieren, ohne erkennbaren Gewinn auf der anderen Seite. Diesem Vorschlag ist die Verlegenheit seiner Urheber an die Stirn geschrieben! Auf einem anderen Gebiete liegt das Erfordernis für den Leiter, sich sachverständigen Rat zu beschaffen, auch außerhalb des Kreises seiner amtlichen Mitarbeiter und Berater. Hier ist eine Ergänzung in wirtschaftlicher und vor allem auch finanzieller Hinsicht wünschenswert und zeitgemäß. Die Fühlung mit dem praktischen Erwerbsleben ist für die Eisenbahnverwaltung schlechthin unentbehrlich. Eines allerdings halte auch ich vom Uebel. Die Eisenbahnen bedürfen einer führenden Persönlichkeit. Die vorliegenden Aufgaben lassen sich nicht im Handumdrehen lösen, sie beanspruchen eine stetige, zielbewußte, angestrengte Tätigkeit auf längere Sicht. Der jähe Wechsel der Spitze verhindert die erforderliche Fühlung und Durcharbeitung im einzelnen, er führt also nicht zur Organisation, sondern zur weiteren Desorganisation. Wenn man dies erkennt, muß man auch den Mut aufbringen, hier zu ändern, weil uns reden allein nicht weiter bringt. Wenn das lebendige Sein mit dem Schema nicht übereinstimmt, ist es klar, wo geändert werden muß.

Reinhold Melchior:

Schlußbemerkungen.

Der Alarmruf, den ich an dieser Stelle erhoben habe, hat dem Staatsminister Oeser Anlaß zu einer ausführlichen Entgegnung gegeben. Meine Darlegungen waren notwendigerweise mehr andeutend als ausführend. Darauf mag es zurückzuführen sein, daß der Minister mich in zwei wesentlichen Punkten mißverstanden hat. Auf diese Mißverständnisse, eines persönlicher, das andere sachlicher Natur, baut sich zum guten Teil seine Entgegnung auf. Gegen Mißverständnisse.

Ich hatte als besonderes Verdienst des Ministers hervorgehoben, daß er den Zusammenbruch des ganzen Betriebes verhütet habe und daran anknüpfend gesagt: „Mehr vermochte er nicht zu erreichen; die Unwirtschaftlichkeit des Betriebes ist unter ihm und nach seinem Abgang noch weiter gewachsen." Herr Oeser hat darin eine Kritik seiner Amtsführung erblicken zu sollen geglaubt. Ich lege Wert darauf, festzustellen, daß mir nichts ferner gelegen hat, als eine solche auszusprechen. Die Mißstände, die zu der Unwirtschaftlichkeit geführt haben, bestanden, bevor Herr Oeser an die Spitze der Verwaltung berufen wurde, und kein billig Denkender kann ihm einen Vorwurf daraus machen, daß er, der alle Hände voll zu tun hatte, um den völligen betrieblichen Zusammenbruch zu verhüten, nicht auch noch die Verwaltung von Grund auf umgestaltet und mit einem völlig neuen Geiste erfüllt hat. Gerade wer, wie der Verfasser, längere Zeit hindurch von einem guten Beobachtungsposten aus die schweren Mängel der Eisenbahnverwaltung wahrgenommen hat und sich der ungeheuren Größe und Kompliziertheit des ganzen Apparates bewußt ist, kann es nicht für möglich halten, daß irgend eine einzelne Persönlichkeit überhaupt im Stande wäre, das zu leisten, was hier erforderlich ist. Er muß es für eine Ueberspannung des Verantwortlichkeitsbegriffes halten, wenn man den ersten Beamten eines sol-

chen Betriebes, der darauf angewiesen ist, das meiste, was ihn angeht, mit fremden Augen zu sehen, mit fremden Ohren zu hören, der in der Regel außerstande ist, die Durchführung seiner Anordnungen unmittelbar nachzuprüfen und sich von ihrer Zweckmäßigkeit zu überzeugen, nach 12monatiger Tätigkeit verantwortlich machen will für Mißstände, die nicht unter ihm entstanden sind, für Mängel einer Organisation, die er nicht geschaffen hat.

Teilung der Verantwortung.

Weil es nun bei Aufrechterhaltung des jetzigen Zustandes jedem, der an die Spitze der deutschen Eisenbahnen gestellt wird, unmöglich ist, die Geschäfte voll verantwortlich zu führen, muß, wenn man zu einer wirtschaftlichen Betriebsführung gelangen will, die Verantwortung geteilt, der Verantwortungsbereich des Verwaltungschefs wie seiner Dezernenten so verkleinert werden, daß die Verantwortung auch wirklich getragen werden kann. Aus solchen Erwägungen heraus habe ich mir den Vorschlag des Regierungs- und Baurats Kloevekorn zu eigen gemacht, die deutschen Eisenbahnen in 7 wirtschafts- und verkehrsgeographisch zweckmäßig abgegrenzte Generaldirektionen aufzuteilen und diesen Generaldirektionen soweit als irgend möglich die Kompetenzen zu übertragen, die heute beim Ministerium liegen. Es werden also statt einer Verwaltungsspitze 7 solcher Spitzen geschaffen (neben 7 neuen Generaldirektionen für die Werkstätten). Besondere Aufgabe der Zentraldirektionen bleibt es dann, im Einvernehmen mit den sich möglichst oft zusammenfindenden Generaldirektoren der Betriebsgesellschaften für die notwendige Einheitlichkeit der Geschäfts- und Verkehrspolitik zu sorgen. Während das größte selbständig verwaltete englische Eisenbahnnetz noch nicht 5000 Km., das zweitgrößte etwas über 3000 Km. umfaßt, werden die hier in Vorschlag gebrachten Generaldirektionen durchschnittlich über etwa 8000 Km. gebieten und ihre Netze damit immer noch zu den größten selbständig verwalteten der Erde zählen. Nur hervorragend tüchtige Männer werden in der Lage sein, unter den erschwerten heutigen Verhältnissen in solchem Bereich tatsächlich leitend zu sein. Aber die Wahrscheinlichkeit, daß sie wirklich durchdringen, ist doch auf jeden Fall unendlich größer als sie es für einen Minister ist, der von einer Stelle aus sämtliche Eisenbahnen des Reiches beherrschen soll. Die jeder Verwaltung zugemessenen Bezirke müssen eine gewisse ver-

Lehrsgeographische Geschlossenheit aufweisen, wenn sie in ihrer natürlichen Selbständigkeit nicht von vornherein zu sehr beschränkt sein sollen. Die heutigen Direktionsbezirke entsprechen dieser Voraussetzung nicht. Deshalb können sie m. E. nicht in noch höherem Maße als bisher Verwaltungsspitze sein. Vielmehr wird man voraussichtlich finden, daß ein Teil ihrer Zuständigkeit zweckmäßig auf die Generaldirektionen übertragen wird, und alsdann vielleicht auch in einer Verkleinerung der einzelnen Direktionsbezirke, und entsprechender Vermehrung ihrer Zahl, Vorteile erblicken.

Kaufmännische Führung.

Der frühere Eisenbahnminister hat meine Bemerkung „die Regierung müsse sich darin finden, daß bei solch verfahrenen Verhältnissen gründliche Remedur nur von außen, nicht von innen einsetzen kann" so aufgefaßt, als empfehle ich eine Art Eisenbartkur, die ohne Hinzuziehung und Befragung der sachverständigen Verwaltungsorgane angewandt werden soll, und hat in dieser Annahme warnend auf Vorgänge bei dem Uebergang der Staatsbahnen auf das Reich hingewiesen, wo inkompetente Stellen eine wenig glückliche Rolle spielten. So habe ich es nicht gemeint. Allerdings wird man sich an den Gedanken gewöhnen müssen, daß bei der ungeheuren Tragweite der bestehenden Mißstände mit kleinen Mitteln nichts anzufangen ist, vielmehr eine Gewaltkur unumgänglich notwendig erscheint, und ich mache kein Hehl daraus, daß nach meiner Ueberzeugung von den vorhandenen Verwaltungsorganen nicht erwartet werden kann, daß sie aus eigener Kraft allein die dringend notwendige, gründliche Sanierung zu Wege bringen. Durch die Sanierung muß die Verwaltung von *kaufmännischem Geiste* durchtränkt werden; sonst wird es keine Sanierung. Gewiß hat schon mancher Verwaltungsjurist vorzügliche kaufmännische Fähigkeiten gezeigt. Ein solcher Jurist kann in gewissem Sinne als Kaufmann angesehen werden, weil er die geistige Einstellung des Kaufmanns hat. Und ich kann der Redaktion nur beistimmen, wenn es ihr bedenklich erscheint, Juristen dieser Art von Verwaltungsstellen, die kaufmännische Fähigkeiten erheischen, grundsätzlich auszuschließen. Leider aber ist kaufmännisches Talent nicht jedem Verwaltungsjuristen gegeben; auch genügt nicht in allen Fällen das Talent allein; es muß sich manchmal notgedrungen mit gründlichen Erfahrungen aus einer längeren geschäftlichen Praxis paaren,

und deshalb wird man nicht umhin können, bei der Neubesetzung der leitenden Posten auf Kräfte zurückzugreifen, die sich außerhalb der Eisenbahnverwaltung kaufmännisch bewährt haben. Sind sie außerdem noch gute Juristen, so ist das natürlich nur zu begrüßen.

Die künftige Reichseisenbahn Akt.-Ges.

Den modus procedendi denke ich mir so, daß die Reichsregierung durch den Reichsverkehrsminister als künftigem Aufsichtsratsvorsitzenden der Reichseisenbahn A.-G. mit Männern von erprobter Fähigkeit und Tatkraft, die als Kandidaten für die zu schaffenden Generaldirektorposten von vornherein in Frage kommen, in Verbindung tritt und sie ersucht, im Benehmen mit den zuständigen Verwaltungsstellen so rasch als möglich einen Sanierungsplan aufzustellen. Je nach den Vorschlägen, die die Kommission macht, werden dann die weiteren Entschließungen zu fassen sein. Man wird auf die Art am schnellsten zu praktischen Ergebnissen gelangen.

Gegen diese Art des Vorgehens, durch das nichts vorzeitig festgelegt wird, würde, wie mir scheint, auch Herr Oeser keinen Einspruch erheben. Aus den Feststellungen der Kommission würde sich in rohen Umrissen ergeben müssen, inwieweit das jetzige wahnsinnige Defizit auf Mängeln und Fehlern der Verwaltung und ihrer Organe beruht, und in welchem Maße die Schwierigkeiten, die uns der Krieg und Versailles gebracht haben, sowie die wenig glücklichen Besoldungsmaßnahmen einzelner Länder im Augenblick der Uebertragung der Bahnen auf das Reich, daran beteiligt sind. Der frühere Eisenbahnminister scheint geneigt zu sein, der zweiten Ursachengruppe eine größere Tragweite beizumessen als ich. Wenn ich ihn recht verstehe, bestreitet er zwar im großen und ganzen nicht das Vorhandensein der von mir angedeuteten Mißstände, hält sie aber für weniger schwerwiegend. Er ist dann pessimistischer als ich. Denn grundlegende wirtschaftliche und politische Hemmungen lassen sich schwerer überwinden als Mängel der Organisation und der Geschäftsführung. Ich halte es jedoch nicht für opportun, die bestehenden Meinungsverschiedenheiten hier zum Austrag zu bringen. Bei dem komplexen Charakter des Gegenstandes wäre ein Ende der Diskussion nicht abzusehen, und praktisch doch wenig dabei zu gewinnen. Mir genügt es, die Tatsache anerkannt zu sehen, daß ernste Mängel in der Verwaltung bestehen, mögen sie nun in Geld ausgedrückt 5 oder 10 oder

noch mehr Milliarden Mark Defizit ausmachen. Dann muß eben so rasch und gründlich wie nur möglich saniert werden. Dazu einen Anstoß zu geben, war der Zweck meines Alarmrufes. Nach dem Echo, das er gefunden hat, wage ich fast zu hoffen, daß mein Bemühen nicht wirkungslos bleiben wird. Entschlossenes, zielbewußtes Eingreifen ist die Forderung der Stunde.

Sobald man sich bezüglich der Eisenbahnen im klaren ist, kann die Sanierungsaktion bei der Post- und Telegraphen-Verwaltung — und bei den übrigen staatlichen Zuschußbetrieben einsetzen.